

# LA GESTION DES CONFLITS AU SEIN DE VOTRE CLUB

## CONFLITS INTERNES : COMMENT TROUVER UNE ISSUE ?



Les conflits sont inévitables. Ils font partie de la vie sociale. Les conflits rythment la vie de tout groupe social, du fait des interactions répétées entre acteurs ayant leurs propres logiques et intérêts. Ils peuvent être structurants et créateurs s'ils sont compris, analysés et transcendés.

Avant même que le conflit éclate, l'ambiance se dégrade. Si la vigilance de chacun n'a pu le prévenir, l'intervention d'un responsable associatif ou celle d'un consultant extérieur peut aider à trouver une issue.

### **Terrain favorable**

L'organisation associative repose sur l'adhésion individuelle des personnes. Elle regroupe des individus passionnés avec des convictions.

L'engagement associatif né d'un certain volontarisme est un grand rêve, une idée généreuse, un idéal. Les relations sont souvent fortes dans la solidarité comme dans le conflit.

Certains climats organisationnels peuvent favoriser les conflits : les objectifs et les stratégies de l'association ne sont pas bien expliqués aux bénévoles et aux salariés, les choix entrepris ne paraissent pas cohérents, les ressources nécessaires à l'exécution du travail ne sont pas rassemblées, les responsabilités, les tâches et les objectifs de chacun ne sont pas clairement définis, la hiérarchie prime sur la collaboration, les dirigeants sont contestés...

Dans tous les cas, il faut chercher à analyser la cause de cette dégradation avant de pouvoir intervenir.

## **Origines multiples**

Les divergences peuvent être de plusieurs natures :

- d'opinions : les systèmes de valeurs sont trop différents pour cohabiter ;
- d'intérêts : un avantage est un jeu (revenu, horaire de travail, vacances...) ;
- de pouvoir : on estime son influence menacée (défendre sa place de bénévole ou de salarié...) ;
- de personnes : incompatibilités d'humeur...
- ouverts ou latents, leur manifestations sont variées : attitudes d'évitement (problème ignoré ou minimisé), attaque directe ou indirecte (violences verbales, comportementales, rumeurs, coalitions). Les conséquences aussi sont multiples : blocages collectifs, démotivation individuelle, perte de confiance réciproque, d'énergie et d'efficacité au travail.

## **Le conflit : son fonctionnement**

### **Etape 1 : Les divergences**

Nous n'avons pas tous les mêmes opinions, les mêmes intérêts...

Vous exposez votre point de point, votre interlocuteur tente d'exposer le sien. Vous ne l'avez pas entendu, à quoi bon !

C'est à ce moment que commence l'escalade...

### **Etape 2 : Les tensions**

Le désaccord non résolu dans l'étape 1 laisse un sentiment désagréable : colère, frustration...

Cette tension est là, présente. Nous gardons la sensation de ne pas avoir pu exprimer nos idées, nos émotions... et l'escalade se poursuit.

### **Etape 3 : Le blocage**

La communication est rompue. Les non-dits sont nombreux, les sentiments négatifs s'accumulent. Cette insatisfaction empêche un échange. Chacun, de manière inconsciente, met en place un fonctionnement, des stratégies qui vont lui permettre de vivre le "moins mal" cette situation.

Certains choisissent des stratégies de passivité, d'évitement, d'autre adoptent des stratégies agressives, d'autres, enfin utilisent des stratégies plus manipulatrices.

Cette étape est difficile... Elle est faite de fuite, de sous-entendus, d'ironie, de chantage...

Mais le conflit n'est pas toujours exprimé, il est latent... l'ambiance devient lourde, pesante...

#### **Etape 4 : Le conflit ouvert**

La situation précédente d'inconfort perdure jusqu'au moment ou survient «l'étincelle qui met le feu au poudre» : c'est l'explosion.

#### **Objectif : Transformer le conflit en problème**

Le problème est **observable et mesurable**

En situation de conflit, nous sommes sur l'**émotionnel**

**Se poser la question : Quel est le problème ?**

**Il faut rétablir la communication...**

#### **Agir à temps pour prévenir**

Le président joue un rôle clé pour prévenir, désamorcer et gérer les conflits. C'est le leader, le manager du groupe. Il est considéré comme une sorte d'arbitre par les dirigeants et les adhérents. C'est lui qui doit organiser l'action collective, veiller au respect des règles du jeu.

Il est essentiel de reconnaître le conflit à temps, en détectant les indices (malaise, tensions, stress) et de chercher des solutions avec les personnes impliquées :

- Comment le conflit se manifeste-t-il ; à quel degré en est-on arrivé ?
- Quelles sont les personnes impliquées ?
- Comment se comportent-elles entre elles ?
- Quelles sont leurs réelles motivations ?
- Le conflit est-il réglable en interne (seul ou en équipe) ou avec une aide extérieure ?

#### **1 - S'affirmer dans sa fonction**

Confronter et arbitrer, trancher, désamorcer et apaiser

La passivité alimente l'escalade du conflit ou des "coups tordus"

#### **2 - Surmonter ses émotions**

Les émotions sont des réactions complexes qui engagent à la fois le corps et l'esprit.

La rationalité ne peut se mettre en œuvre que pour autant l'émotionnel a pu être calmé.

#### **3 - Gérer les relations dans l'équipe**

Ecouter et comprendre

Intégrer et faire place

Observer les comportements

Veiller à l'équité

Impliquer les acteurs

#### **4 - Communiquer**

S'exprimer clairement (à la 1<sup>ère</sup> personne)  
Expliquer, dire, communiquer  
Organiser des réunions et des points de rencontre  
Favoriser la communication interne

#### **5 - Piloter**

Définir les règles du jeu  
Reposer régulièrement la question du projet  
Organiser l'action, le rôle, la fonction et le statut de chacun, délimiter les  
Responsabilités  
Formaliser les procédures de fonctionnement  
Anticiper

### **Surtout ne pas prendre partie**

Les protagonistes ont souvent peur de se retrouver perdants s'ils font la moindre concession. Le médiateur devra éviter de prendre parti. Il ne faut pas s'arrêter aux symptômes, mais se concentrer plutôt sur le cœur du conflit, en prendre la mesure.

La médiation se fait en plusieurs étapes : discuter ouvertement, cerner le différend, comprendre les points de vue de chacun, rétablir les moyens de communiquer (permettre l'affirmation de soi et la considération d'autrui), recenser les solutions possibles, puis négocier afin de parvenir à un compromis durable.

# **PROCESSUS DE RÉOLUTION DE CONFLIT**

**Vouloir résoudre de manière efficace et à long terme un problème passe par un processus en 6 phases :**

- 1 - Identifier le problème
- 2 - Analyser le problème
- 3 - Dégager des solutions possibles
- 4 - Choisir et planifier une solution
- 5 - Mettre en œuvre la solution
- 6 - Évaluer l'action

**Se poser les questions :**

**En quoi la situation me pose problème ?**

**Quelle est son incidence pour moi ?**

## **Les modalités de l'entretien**

### **1 - Se préparer**

- Identifier les faits
- Bien identifier son objectif et son intérêt, afin de ne pas mélanger intérêt et position
- Accepter et reconnaître le pouvoir de l'autre
- Être correct
- Déterminez au préalable ce qui est non négligeable, ce sur quoi vous pouvez discuter et vos zones de ruptures

### **2 - Etablir la relation**

- Instaurer un climat de confiance
- Cadrer l'échange : modalités de l'échange, règles de fonctionnement
- Annoncer que c'est vous qui avez un problème (si vous êtes à l'initiative de la résolution du conflit). Préciser que la situation vous pose problème et que vous souhaitez la résoudre avec l'aide de l'autre

### **3 - Conduire l'entretien de manière factuelle**

- Etape 1 - Accueillir
- Etape 2 - Valoriser
- Etape 3 - Identifier le conflit
- Etape 4 - Chercher à comprendre
- Etape 5 - Se positionner
- Etape 6 - Faire réfléchir aux conséquences
- Etape 7 - Identifier des solutions
- Etape 8 - Contractualiser

#### **4 - Suivre l'entretien**

- Revoir la personne pour faire le point : validation des progrès et continuité du plan d'actions établi et/ou recadrage, réviser le plan d'actions si nécessaire

### **Les points clés d'une médiation**

- Réunir les parties en cause ;
- Les laisser témoigner sur leur ressenti et leur vécu sur le lieu de l'association (faire décrire la vision du cœur du problème par chacun) ;
- Les faire discuter du problème de manière positive : parler de leurs besoins au lieu de ce qui ne va pas ;
- Les faire s'écouter respectivement (connaissance et compréhension des arguments, buts et besoins réciproques) ;
- Les inviter à exprimer leurs sentiments sur ce qui a été dit par l'autre ;
- Faire réfléchir à ce qu'il faudrait changer à la situation actuelle pour la rendre acceptable à chacun ;
- Écouter les propositions ;
- Négocier un accord dans lequel chaque partie y gagne.

## CONDUIRE L'ENTRETIEN DE RESOLUTION DE CONFLIT

<b>Etape 1</b>  <b>ACCUEILLIR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Créer un climat de confiance, se rendre disponible</li> <li>➤ Demander si la personne connaît la raison de l'entretien (permet de vérifier que vous parlez bien du même problème)</li> <li>➤ Annoncer le fait que vous allez en profiter pour faire un bilan du positif également</li> </ul>
<b>Etape 2</b>  <b>VALORISER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reconnaître les aspects positifs de son travail et/ou de sa contribution au travail de l'équipe, de son comportement vis-à-vis de sa hiérarchie, de ses collègues, des bénéficiaires...</li> <li>➤ Montrer que vous avez la même acuité sur ce qui va que sur ce qui ne va pas</li> <li>➤ Echanger avec la personne sur ce qui va bien</li> <li>➤ Etre d'accord sur le positif</li> </ul>
<b>Etape 3</b>  <b>IDENTIFIER LE CONFLIT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dire ce qui semble ne pas aller, en s'appuyant sur des faits concrets observés</li> <li>➤ S'assurer de la re-mémorisation de la situation</li> <li>➤ Un seul sujet par entretien. Pas de jugement, pas de "on dit" ou d'impressions. Obtenir son accord sur les faits.</li> </ul>
<b>Etape 4</b>  <b>CHERCHER A COMPRENDRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Echanger sur le pourquoi et le comment des faits</li> <li>➤ Ecouter activement et approfondir les points peu clairs</li> <li>➤ Pas de jugement, pas de débat, pas de culpabilisation</li> </ul>
<b>Etape 5</b>  <b>SE POSITIONNER</b>	<p>Montrer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En tant que personne, vous pouvez comprendre</li> <li>➤ Mais qu'au nom de votre rôle, vous ne pouvez en accepter les conséquences dans la durée</li> </ul>
<b>Etape 6</b> <b>FAIRE REFLECHIR AUX CONSEQUENCES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faire identifier les conséquences sur : le résultat du service, la qualité de l'ambiance, les clients, lui (elle) même...</li> <li>➤ Identifier ensemble des objectifs</li> </ul>
<b>Etape 7</b> <b>IDENTIFIER DES SOLUTIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faire réfléchir la personne et l'aider à proposer elle-même plusieurs solutions</li> <li>➤ Evaluer ensemble les solutions, en fonction des objectifs</li> </ul>

<b>Etape 8</b>  <b>CONTRACTUALISER</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <i>Ne pas en rester aux “bonnes intentions”</i></li><li>➤ <i>Etablir un plan d’action concret et daté</i></li><li>➤ <i>Proposer son aide. Prévoir des points de rencontre pour mesurer les progrès</i></li></ul>
----------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## L'entretien de recadrage

*Cet entretien doit permettre de réorienter le travail du dirigeant ou son attitude.*

*Attention, il ne s'agit pas de trouver "ensemble" une solution mais bien d'exprimer clairement ses attentes.*

### **1 - Préparer le cadre**

- Avoir préparé les objectifs avant l'entretien (factuel)
- Poser clairement les enjeux de l'entretien

### **2 - Accueillir le dirigeant**

- Décrire les faits et les conséquences pour lui, pour les autres
- Exprimer son point de vue

### **3 - Suggérer une solution**

- "Vendre la solution"
- Conclure de façon positive mais ferme

## **Savoir dire non**

*Il s'agit d'exprimer la raison de sa décision et non de se justifier.*

### **1 - Décider**

- Quelle que soit la décision : elle doit être prise avant l'entretien !

### **2 - Accueillir le dirigeant**

- Exposer les faits
- Annoncer le refus
- Ne tournez pas autour du pot
- Annoncer votre décision dès le départ de l'entretien en terme clair, précis et concis.

### **3 - Relancer la motivation**

- Après l'annonce, ne rentrez pas dans une négociation, réorientez la discussion sur du positif

Exemple : Quel serait la partie de ta mission que tu souhaite renforcer ? Comment envisages-tu...

- Conclure de façon positive : selon le sujet (décision limitée dans le temps ?) (Attention de ne pas laisser de place au doute)